



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA STAF SMP NEGERI DI KABUPATEN TEGAL**

**SKRIPSI**

Oleh :

**TEGUH IMAM PRANOTO**

**NPM. 4116500295**

Diajukan Kepada :

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL**

**2020**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA STAF SMP NEGERI DI KABUPATEN TEGAL**

**SKRIPSI**

Disusun Untuk Memenuhi Pesyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal

Oleh :

**TEGUH IMAM PRANOTO**

**NPM. 4116500295**

Diajukan Kepada :

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL**

**2020**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA STAF SMP NEGERI DI KABUPATEN TEGAL**

**SKRIPSI**

Oleh :

**TEGUH IMAM PRANOTO**

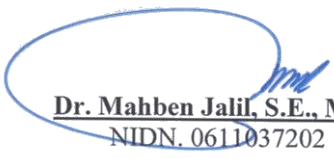
**NPM. 4116500295**

Disetujui Untuk Ujian Skripsi

Tanggal : 5 September 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

  
**Dr. Mahben Jalil, S.E., MM.**  
NIDN. 0611037202

  
**Setyowati Subroto, S.E., M.Si.**  
NIP. 19780509 200501 2 002

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen

  
**Yuni Utami, S.E., M.M**  
NIDN. 0616067602

## PENGESAHAN PENGESAHAN PENGUJI SKRIPSI

Nama : Teguh Imam Pranoto  
NPM : 4116500295  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap  
Kinerja Staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian skripsi, yang dilaksanakan pada :

Hari : Sabtu  
Tanggal : 5 September 2020


Ketua Penguji,

  
**Dr. Ahmad Hanfan, M.M.**  
NIDN. 0608077201

Penguji I

  
**Setyowati Subroto, S.E., M.Si.**  
NIP. 19780509 200501 2 002

Penguji II

  
**Niken Wahyu Cahyaningtyas, S.E., M.M.**  
NIDN. 0604097701

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen

  
**Yuni Utami, S.E., M.M.**  
NIDN. 0616067602

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Teguh Imam Pranoto

NPM : 4116500295

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

**“Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal”**

1. Merupakan hasil karya sendiri, dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi dan/atau pemalsuan data maupun bentuk-bentuk kecurangan yang lain, saya bersedia untuk menerima sanksi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Saya mengizinkan untuk dikelola oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal sesuai dengan norma hukum dan etika yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab.

Tegal, Juli 2020  
Yang Menyatakan,



**Teguh Imam Pranoto**

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

"Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri." (QS. Ar Ra'ad:11)

### **PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan skripsi ini kepada :

1. Istri dan Ananda tercinta yang selalu mendoakan dan menyemangati ku.
2. Teman-teman semua yang selalu support
3. Almamaterku

## ABSTRAK

**Teguh Imam Pranoto, 2020.** Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

Sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat atau menurun. Untuk menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi selain adanya kepemimpinan maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan pegawai untuk melakukan aktivitas organisasi. Fenomena bisnis dalam penelitian ini berkaitan dengan kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal masih banyak staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal yang kurang disiplin. Hal tersebut dapat dilihat dari masih banyaknya pegawai yang tidak berangkat tanpa memberikan keterangan.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah analisis korelasi rank spearman, uji signifikansi koefisien korelasi, analisis korelasi berganda, uji signifikansi koefisien korelasi berganda, dan Analisis Koefisien Determinasi.

Hasil penelitian ini adalah 1) dari hasil analisis korelasi rank spearman kepemimpinan terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,758 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . 2) dari hasil analisis korelasi rank spearman budaya organisasi terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,782 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  3) dari hasil analisis korelasi berganda kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,841 dengan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $81,057 > 3,13$ ).

Kesimpulan penelitian ini adalah 1) terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja staf 2) terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja staf 3) terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

## **ABSTRACT**

*Teguh Imam Pranoto, 2020. The Effect of Leadership and Organizational Culture on the Performance of Junior High School Staff in Tegal Regency.*

*An agency must be supported by capable human resources because human resources are very instrumental in carrying out business or activities within the agency. There are factors that can cause employee performance to increase or decrease. To create effective and efficient employee performance for the progress of the organization in addition to leadership, it is necessary to have an organizational culture as one of the work guidelines that can be used as a reference for employees to carry out organizational activities. The business phenomenon in this study is related to the performance of the staff of state junior high schools in Tegal district. The road can be seen from the large number of employees who did not leave without providing information.*

*The research method used in this study is causal associative research using a quantitative approach. While the data analysis method used is Spearman rank correlation analysis, the correlation coefficient significance test, multiple correlation analysis, the multiple correlation coefficient significance test, and the Determination Coefficient Analysis.*

*The results of this study are 1) from the results of the Spearman rank correlation analysis of leadership on staff performance obtained a correlation value of 0.758 with a significance value of 0,000 <0.05. 2) the results of the Spearman rank correlation analysis of organizational culture on staff performance obtained a correlation value of 0.782 with a significance value of 0.000 <0.05 3) from the results of the multiple correlation analysis of leadership and organizational culture simultaneously on staff performance obtained a correlation value of 0.841 with a value of Fcount is greater than Ftable (81.057 > 3.13).*

*The conclusions of this study are 1) there is a strong and significant influence of leadership on staff performance 2) there is a strong and significant influence on organizational culture on staff performance 3) there is a strong and significant influence on leadership and organizational culture simultaneously on staff performance..*

*Keywords: Leadership, Organizational Culture, Employee Performance*



## **KATA PENGANTAR**

Segala puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal” dapat selesai dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk persyaratan memperoleh Gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.

Peneliti menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Maka dari itu pada kesempatan ini, kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Dien Noviany R, S.E., M.M., Akt., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Yuni Utami, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal
3. Dr. Mahben Jalil, S.E., MM., selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Setyowati Subroto, S.E., M.Si., selaku Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan dan motivasi demi penyempurnaan skripsi ini.
5. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Kami menyadari skripsi ini tidak lepas dari kekuarangan, maka kami mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, peneliti berharap skripsi ini berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Tegal, Juli 2020

**Teguh Imam Pranoto**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ..	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I     PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	8
1. Kinerja .....	8
2. Kepemimpinan .....	15

3. Budaya Organisasi.....	23
B. Penelitian Terdahulu.....	34
C. Kerangka Pemikiran Konseptual .....	39
D. Hipotesis .....	42
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian .....	43
B. Populasi dan Sampel .....	43
C. Definisi Konseptual Dan Operasional Variabel .....	47
D. Teknik Pengumpulan Data .....	49
E. Pengujian Instrumen Penelitian .....	51
F. Teknik Analisis Data .....	53
1. Analisis Korelasi <i>Rank Spearman</i> .....	53
2. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi .....	54
3. Analisis Korelasi Berganda .....	55
4. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Berganda .....	56
5. Analisis Koefisien Determinasi.....	57
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum .....	59
B. Hasil Penelitian.....	64
1. Uji Validitas Instrumen .....	64
2. Uji Reliabilitas Instrumen .....	67
3. Analisis Korelasi Rank Spearman .....	68

4. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi .....	70
5. Analisis Korelasi Berganda.....	71
6. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Berganda .....	73
7. Koefisien Determinasi .....	75
C. Pembahasan .....	76
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	80
B. Saran .....	81
 DAFTAR PUSTAKA .....	82
 LAMPIRAN .....	84

## DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1 : Penelitian Terdahulu .....	37
2 : Populasi Penelitian.....	44
3 : Sampel Penelitian .....	46
4 : Operasionalisasi Variabel .....	48
5 : Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	62
6 : Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	63
7 : Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan .....	63
8 : Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan .....	65
9 : Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasi .....	65
10 : Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja.....	66
11 : Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan .....	67
12 : Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya organisasi .....	67
13 : Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja.....	68
14 : Hasil Uji Korelasi <i>Rank Spearman</i> Kepemimpinan Terhadap Kinerja Staf .....	68
15 : Hasil Uji Korelasi <i>Rank Spearman</i> Budaya organisasi Terhadap Kinerja Staf .....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal
1	: Fungsi Budaya Organisasi .....	32
2	: Kerangka Pemikiran Penelitian .....	41

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
1 : Penelitian Kuesioner.....	85
2 : Tabulasi Data Untuk Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan.....	90
3 : Tabulasi Data Untuk Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisas.....	91
4 : Tabulasi Data Untuk Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja .....	92
5 : Tabulasi Data Untuk Pengujian Hipotesis Variabel Kepemimpinan ...	93
6 : Tabulasi Data Untuk Pengujian Hipotesis Variabel Budaya Organisasi .....	95
7 : Tabulasi Data Untuk Pengujian Hipotesis Variabel Kinerj .....	97
8 : Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan .	100
9 : Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisa.....	102
10 : Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerj .....	104
11 : Hasil Perhitungan Korelasi .....	106



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumberdaya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan. Peran sumberdaya manusia bagi organisasi tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan, bahkan lebih jauh keunggulan suatu organisasi juga ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya. Agar dalam masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial dan lapangan pekerjaan yang memadai. Tantangan utama yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu instansi atau organisasi.

Jika suatu instansi atau organisasi terus berusaha memperbaiki kinerjanya, maka instansi tersebut dapat bertahan dalam ketatnya persaingan global. Persaingan bisnis dapat terjadi di berbagai instansi yang telah memiliki keunggulan di bidangnya masing-masing, selain keunggulan pada strategi, keunggulan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam instansi tersebut merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan instansi dapat dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan.

Kinerja pegawai adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap

harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi.

Sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat atau menurun. Faktor-faktor negatif yang menyebabkan kinerja pegawai menurun itu seperti banyaknya tekanan, hilangnya keinginan pegawai untuk berprestasi, keadaan di lingkungan sekitar kerja dan tidak ada panutan atau acuan dalam pencapaian prestasi. Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai diantaranya dipengaruhi oleh kepemimpinan, dimana kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan, seorang pemimpin harus dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, baik antara sesama pegawai, maupun antara atasan dengan bawahan. Kemampuan pemimpin dalam mengarahkan serta mengkoordinasikan potensi yang dimiliki seluruh pegawai akan terkait dengan peningkatan motivasi dalam melakukan pekerjaan.

Untuk menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien demi kemajuan organisasi selain adanya kepemimpinan maka perlu adanya budaya organisasi sebagai salah satu pedoman kerja yang bisa menjadi acuan pegawai

untuk melakukan aktivitas organisasi. Setiap organisasi maupun instansi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Orang tidak akan berubah dengan sendirinya hanya karena diperintah dan hanya akan berubah kalau menginginkannya secara suka rela dan sadar. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda sehingga pemimpin pun harus memahami budaya organisasi ditempatnya bekerja. Budaya organisasi pada konsep yang paling dasar adalah pola-pola asumsi yang dimiliki bersama tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan dalam sebuah organisasi.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga administrasi sekolah yaitu dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga administrasi sekolah yang sudah diatur pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) Nomor 24 tahun 2008 tentang Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah. Tenaga administrasi sekolah yang berkompeten juga terkait dengan mutu layanan atau pelayanan prima sehingga dapat menunjang proses pembelajaran yang ada dan pada akhirnya dapat mewujudkan tujuan dari sekolah tersebut.

Elemen penting budaya organisasi sekolah adalah norma, keyakinan, tradisi, upacara keagamaan, seremoni, dan mitos yang diterjemahkan oleh sekelompok orang tertentu (Depdiknas, 2004). Hal ini dapat dilihat dari kebiasaan-kebiasaan atau perbuatan yang dilakukan warga sekolah secara

terus menerus. Setiap sekolah memiliki sejumlah budaya dengan satu budaya dominan dan sejumlah budaya lainnya sebagai bagiannya. Budaya organisasi yang seharusnya berkembang diantaranya adalah disiplin, yaitu perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar organisasi serta adanya keterbukaan yaitu kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan organisasi.

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti organisasi. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai.

Permasalahan berkaitan dengan budaya organisasi di lingkungan SMP Negeri di Kabupaten Tegal adalah adanya kerjasama antar sesama rekan kerja di instansi yang masih belum maksimal, terlihat dari masih adanya pegawai yang lebih suka bekerja secara individu daripada harus bekerja bersama. Padahal kerjasama dalam tim kerja harusnya menjadi sebuah kebutuhan dalam mewujudkan keberhasilan kinerja dan prestasi kerja. Selain itu di kasus lain, keterlambatan pengumpulan laporan kepada kepala sekolah atau dinas terkait

juga kerap kali terjadi yang mengakibatkan penumpukan tugas. Hal ini mengindikasikan bahwa kerjasama antar sesama rekan kerja masih belum maksimal sebagaimana yang diharapkan.

Permasalahan berkaitan dengan kepemimpinan dalam yaitu kepemimpinan kepala sekolah yang belum maksimal memberi bekal motivasi dan memberikan semangat kepada seluruh pegawai sebelum mereka mulai bekerja. Hal ini diperlukan agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja staf dalam memberikan pelayanan.

Fenomena bisnis dalam penelitian ini berkaitan dengan kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal yang bisa dilihat dari tingkat kehadiran staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

Tabel 1  
Data kehadiran Staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal Tahun 2020

Bulan	Jumlah Pegawai	Sakit	Ijin	Tanpa Keterangan	Cuti	Perjalanan Dinas
Januari	237	0	13	14	21	82
Februari	237	0	16	15	20	78
Maret	237	2	18	18	20	73
April	237	1	14	16	19	88
Mei	237	1	17	21	18	76

Sumber : SMP Negeri di Kabupaten Tegal (2020)

Data di atas menunjukkan bahwa masih banyak staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal yang kurang disiplin. Hal tersebut dapat dilihat dari masih banyaknya pegawai yang tidak berangkat tanpa memberikan keterangan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas menarik untuk dilakukan penelitian

dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal”.

## **B. Perumusan Masalah**

Dengan melihat latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal ?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal ?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan diadakannya penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

a. Penelitian ini dijadikan sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman bagi peneliti khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Selain itu juga sebagai sarana bagi peneliti untuk mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh dalam bangku perkuliahan terutama yang berkaitan dengan judul penelitian ini.

### **b. Bagi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan riset untuk mengembangkan penelitian selanjutnya bagi mahasiswa yang mengadakan penelitian terhadap tema ini.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi SMP Negeri di Kabupaten Tegal yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja staf. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan instansi atau dinas pendidikan untuk meningkatkan kinerja staf.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Landasan teori merupakan bagian dari penelitian yang memuat teori-teori dan hasil-hasil penelitian. Landasan teori juga dapat didefinisikan sebagai teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti dan sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis), dan penyusunan instrument penelitian. Dalam sebuah penelitian, landasan teori, kerangka pemikiran dan hipotesis merupakan hal yang harus diperhatikan, dengan demikian hasil penelitian dapat dipertanggung jawabkan. Adapun teori yang dikutip antara lain.

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu unjuk kerja yang diupayakan melalui suatu prestasi kerja untuk menghasilkan output tertentu pada waktu yang telah ditentukan. Kinerja yang baik merupakan suatu Langkah untuk menuju pencapaian tujuan organisasi. Kinerja merupakan kondisi puncak dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu; ketrampilan, upaya yang ditempuh, kondisi eksternal.

Menurut Gibson (2006:70) kinerja adalah hasil kerja yang diinginkan dari perilaku selama periode tertentu dibandingkan dengan



berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Dessler (2012:87) yang berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan atau tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja instansi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan instansi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja instansi atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2011:25) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan Gomes (2013:41) mendefinisikan kinerja atau *performance* adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu

Berdasarkan beberapa teori tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

## b. Penilaian Kinerja

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal ataupun formal dalam menilai kinerja pegawai mereka. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan / atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. (Dessler, 2012:42) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Samsudin (2016:67) mengemukakan bahwa terdapat manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

### 1) Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan - kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

### 2) Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, bonus, dan kompensasi.

### 3) Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja.

4) Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestai kerja yang jelek menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian pula prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan lebih lanjut.

5) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi kerja dapat mengarahkan keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6) Penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7) Ketidakakuratan informasioanal

Prestai kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan - keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

8) Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnosa kesalahan.

#### 9) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan - keputusan penempatan internal dapat diambil tanpa diskriminasi

#### 10) Tantangan eksternal

Kadang - kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor - faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi.

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada pegawai. Uno (2014:27) mengemukakan tolok ukur kinerja sebagai berikut :

##### 1) Kualitas Kerja

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

##### 2) Kecepatan/Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat

pekerjaan pada bagian lain, sehingga mengurangi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

### 3) Inisiatif dalam Kerja

Kinerja karyawan tanpa disertai sikap inisiatif para peserta organisasi, ini akan menyebabkan organisasi akan kekurangan energi dalam mencapai tujuan. Artinya inisiatif atasan maupun bawahan berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

### 4) Kemampuan Kerja

Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru bersifat discovery maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang karyawan sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.

### 5) Komunikasi

Suatu alat yang dipergunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu system penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan, karena organisasi tanpa adanya komunikasi akan kurang berkembang.

c. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Gomez (2013:45) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, sebagai berikut:

1) *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

2) *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.

4) *Creativeness* (kreatifitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) *Cooperative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

6) *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

7) *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

#### 8) *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

## 2. **Kepemimpinan**

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan menyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendapat ini dikemukakan oleh James M. Black. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah unik dan tidak dapat diwariskan secara otomatis. Setiap pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi yang berbeda (Samsudin, 2016: 287).

Kepemimpinan menurut Anoraga (2016:71) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu

Sedangkan menurut Rivai (2017:57), kepemimpinan pada dasarnya melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, menggerakkan

kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai.

b. Gaya Kepemimpinan

Menurut Sunyoto (2011:105), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang dapat diartikan sebagai anugerah. Kekuatan yang tidak dapat dijelaskan dengan logika disebut sebagai kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai suatu kombinasi dari pesona dan daya tarik yang berkontribusi terhadap kemampuan yang luar biasa untuk membuat orang lain memberikan dukungan pada visi dan mempromosikannya dengan bersemangat.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Kepemimpinan transaksional melibatkan suatu proses pertukaran yang dapat menghasilkan suatu kepatuhan dari pengikut kepada pemimpin, tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.



### 3) Kepemimpinan Situasional

Sunyoto (2011: 100) mengatakan bahwa teori situasional / *situasional theory* menjelaskan tentang efektivitas dari suatu gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapinya. Pengendalian situasi merupakan jumlah pengendalian dan pengaruh yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam lingkungan kerjanya. Pengendalian situasi memiliki rentang dari yang rendah sampai yang tinggi. Pengendalian rendah menunjukkan bahwa keputusan pemimpin tidak berpengaruh terhadap hasil kerja karena pemimpin tersebut memiliki pengaruh yang kecil, sebaliknya pengendalian tinggi menunjukkan bahwa keputusan pemimpin berpengaruh terhadap hasil kerja karena pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memengaruhi hasil kerja.

### 4) Kepemimpinan Partisipasif

Kepemimpinan partisipasif berkaitan penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Dalam kepemimpinan partisipasif dapat dianggap demokratis sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada hubungan (Sunyoto, 2011: 96).

Para ahli mencoba mengelompokkan gaya kepemimpinan dengan menggunakan suatu dasar tertentu. Dasar yang sering dipergunakan adalah atas dasar tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin atau kewajiban yang diemban oleh pimpinan untuk pengembangan dan pemenuhan harapan para bawahan. Berikut ini macam-macam gaya kepemimpinan (Samsudin, 2016: 295-296):

1) *The Authoritative Leader*

Seorang pemimpin yang otokratik menganggap semua kewajiban untuk mengambil keputusan, menjalankan tindakan mengarahkan, memberi motivasi dan mengawasi bawahannya terpusat di tangannya.

2) *The Participative Leader*

Apabila seseorang pemimpin menggunakan gaya partisipasi, ia akan menjalankan gaya kepemimpinan dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya. Ia akan mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari para bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil. Ia secara serius mendengarkan dan menilai pikiran para bawahannya dan menerima sumbangan pikiran mereka sejauh pemikiran tersebut bisa dipraktikan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan makin matang.

Para bawahan juga didorong untuk meningkatkan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar. Pemimpin akan lebih “supportive” dalam kontak dengan para bawahan dan tidak bersikap dictator, meskipun tentu saja, wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan berada sepenuhnya pada pimpinan.

### 3) *The Free Rein Leader*

Dalam gaya kepemimpinan “*Free rein*” pemimpin mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahannya dengan lengkap. Pada prinsipnya akan mengatakan, “inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan. Saya ini tidak peduli bagaimana cara mengerjakannya, tetapi pekerjaan tersebut harus diselesaikan dengan baik”. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut pada para bawahannya. Dengan kata lain, pimpinan menginginkan para bawahannya bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, sehingga ia tidak perlu membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut

Menurut Sunyoto (2011:105), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang dapat diartikan sebagai anugerah. Kekuatan yang tidak dapat dijelaskan dengan logika disebut sebagai kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai suatu kombinasi dari pesona dan daya tarik yang berkontribusi terhadap kemampuan yang luar biasa untuk membuat orang lain memberikan dukungan pada visi dan mempromosikannya dengan bersemangat.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Kepemimpinan transaksional melibatkan suatu proses pertukaran yang dapat menghasilkan suatu kepatuhan dari pengikut kepada pemimpin, tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas.

3) Kepemimpinan Situasional

Sunyoto (2011: 100) mengatakan bahwa teori situasional / *situasional theory* menjelaskan tentang efektivitas dari suatu gaya kepemimpinan tergantung pada situasi yang dihadapinya.

Pengendalian situasi merupakan jumlah pengendalian dan pengaruh yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam lingkungan kerjanya. Pengendalian situasi memiliki rentang dari yang rendah sampai yang tinggi. Pengendalian rendah menunjukkan bahwa keputusan pemimpin tidak berpengaruh terhadap hasil kerja karena pemimpin tersebut memiliki pengaruh yang kecil, sebaliknya pengendalian tinggi menunjukkan bahwa keputusan pemimpin berpengaruh terhadap hasil kerja karena pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memengaruhi hasil kerja.

#### 4) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berkaitan penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Dalam kepemimpinan partisipatif dapat dianggap demokratis sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada hubungan (Sunyoto, 2011: 96).

#### c. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Beberapa sifat pemimpin yang berguna dan dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut (Samsudin, 2016: 293-294):

##### 1) Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti bersedia bertanggung jawab pada pimpinannya

atas segala yang dilakukan bawahannya. Pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya, tekanan kelompok informasi, bahkan serikat buruh. Hampir semua pemimpin merasa pekerjaannya lebih banyak menghabiskan energy dari pada jabatan selain pimpinan.

## 2) Kemampuan untuk “*Perceptive*”

*Perceptive* menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan harus mengenal tujuan organisasi sehingga dapat bekerja untuk membaantu mencapai tujuan tersebut. Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahan sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta berbagai ambisi yang ada. Disamping itu, pemimpin juga harus mempunyai persepsi intropektif (menilai diri sendiri) sehingga bisa mengetahui kekuatan, kelemahan, dan tujuan yang layak baginya. Inilah yang disebut kemampuan *perceptive*.

## 3) Kemampuan Untuk Bersikap Objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat satu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan persepsi. Persepsivitas menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan yang lain. Objektivitas membantu pemimpin untuk meminimumkan faktor-faktor emosional daan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

#### 4) Kemampuan Untuk Menentukan Prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan hal yang penting dan hal yang tidak penting. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu, melainkan datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

#### 5) Kemampuan Untuk Berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Oleh karena itu, pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

### 3. Budaya Organisasi

#### a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Mangkunegara, 2011:13)

Budaya organisasi secara umum diartikan sebagai perekat yang mengikat organisasi, selanjutnya dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi manapun, terutama organisasi yang besar, terdapat jenjang mapun kelompok yang berbeda.

Mangkunegara (2011: 13), berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.” kemudian Armstrong (2010: 9), berpendapat budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, keyakinankeyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalahmasalah organisasinya. Sedangkan Robbins dan Judge (2010: 256) mengemukakan bahwasanya budaya Organisasi yaitu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. Pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi ini mungkin tidak



diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tak tertulis mengenai perilaku. Budaya organisasi merupakan aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam organisasi. Hal ini mengacu kepada abstraksi, seperti nilai dan norma yang meliputi seluruh atau bagian dari bisnis. Hal ini mungkin tidak didefinisikan, didiskusikan atau bahkan diperhatikan, namun budaya dapat memiliki pengaruh penting pada perilaku seseorang (Sedarmayanti, 2011 : 75).

Sunyoto dan Burhanudin (2011 : 149) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Menurut Susanto (2006: 111) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

#### b. Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Menurut Susanto (2006: 112) peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk

menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal. Susanto (2006: 112) mengatakan ada empat peran dari budaya organisasi, yaitu:

- 1) Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi.
- 2) Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya.
- 3) Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak.
- 4) Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya awal organisasi. Mereka memiliki visi tentang akan menjadi apa organisasi itu nantinya. Mereka juga tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya (Sunyoto dan Burhanudin, 2011:151).

Budaya kerja sumber daya manusia merupakan sikap hidup (*budi + daya = budaya*) serta cara hidup manusia yang didasari pandangan hidup yang bertumpu pada nilai perilaku terpuji yang berlaku umum dan telah menjadi sifat, kebiasaan serta kekuatan pendorong yang memberikan daya positif pada manusia untuk senantiasa berhasil dalam bekerja. Itu berlaku dalam kehidupan sehari-hari manusia, juga dalam

kelompok dalam masyarakat dan kedinasan. Kesemuannya terkait, bahkan harus memenuhi nilai etis atau etika (ajaran perilaku terpuji), yaitu suatu kumpulan prinsip atau pandangan tentang tindakan dan tingkah laku dari kegiatan manusia untuk berbuat baik dan bijak, menghindari hal tercela. Budaya kerja merupakan realisasi nilai yang perlu dimiliki setiap manusia untuk senantiasa bekerja keras, berhasil dan terpuji. (Sedarmayanti, 2011 : 77)

Ukuran kecil organisasi yang merupakan ciri ketika organisasi baru pertama kali berdiri, lebih memudahkan pendiri untuk memaksakan visi mereka kepada seluruh anggota organisasi. Proses penciptaan budaya organisasi terjadi melalui 3 cara, yaitu (Sunyoto dan Burhanudin, 2011:151):

- 1) Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki satu pikiran dan satu perasaan dengan mereka.
- 2) Mereka melakukan indoktrinasi dan mensosialisasikan cara pikir serta berperilaku mereka kepada karyawan.
- 3) Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan menginternalisasi keyakinan, nilai, serta asumsi tersebut.

#### c. Tipe Dan Peran Budaya Organisasi

Ada 3 tipe budaya organisasi, yaitu budaya konstruktif, budaya pasif-defensif, dan budaya agresif-defensif, serta masing-masing tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda.

Keyakinan normatif menunjukkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari suatu kelompok atau organisasi diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain (Sunyoto dan Burhanudin, 2011 : 154):

- 1) Budaya konstruktif. Budaya konstruktif adalah budaya di mana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan dan persatuan.
- 2) Budaya pasif-defensif. Budaya ini bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
- 3) Budaya agresif-defensif. Budaya ini mendorong karyawan mengerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis (Sunyoto dan Burhanudin, 2011 : 154 ).

Budaya organisasi diteliti secara intensif oleh pakar untuk mengetahui perannya dalam organisasi. Sejumlah peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai peran besar dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi sejumlah penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat menghambat perkembangan organisasi. Dibawah ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (Wirawan, 2008 : 35) :

1) Identitas organisasi.

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain.

2) Menyatukan organisasi.

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu.

3) Reduksi konflik.

Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi.

4) Komitmen kepada organisasi dan kelompok.

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.

5) Reduksi ketidakpastian.

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian.

6) Menciptakan konsistensi.

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.

7) Motivasi.

Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat atau *invisible force* di belakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi.

8) Kinerja organisasi.

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi.

9) Keselamatan kerja.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja.

10) Sumber keunggulan kompetitif.

Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta menurunkan

ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalamnya. Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2013: 34) adalah:

- 1) Memberikan identitas kepada anggota organisasi
- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya



Gambar 1  
Fungsi Budaya Organisasi (Sumber: Wibowo, 2013:49)

d. Dimensi Dan Indikator Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi terdiri dari, (Sunyoto dan Burhanudin, 2011 : 149):

1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko.

Sejauh mana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatian pada hal-hal rinci/detail

3) Orientasi hasil.

Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.



4) Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5) Orientasi *team*.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada team daripada individu-individu

6) Keagresifan/*aggressiveness*.

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.

7) Stabilitas.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankan-nya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

Kesimpulan dari pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan.

Di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah maupun di berbagai perusahaan swasta besar di Indonesia (Tika, 2010: 1).

## **B. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penelitian ini dirangkum dalam tabel berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Destu Aji Hanantoko tahun 2017 dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas, Semarang)”. Variabel yang digunakan adalah motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif, dengan sampel 64 pegawai. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaannya dengan penelitian Saya adalah pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja. Perbedaannya dengan penelitian Saya adalah pada variabel motivasi kerja dan alat analisis yang dipakai.

Penelitian yang dilakukan oleh Rina Armiaty tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner, (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin)”. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif, dengan sampel 58

pegawai dengan teknik sampling sensus. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, begitu juga variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner. Persamaannya dengan penelitian Saya adalah pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja. Perbedaannya dengan penelitian Saya adalah pada variabel motivasi kerja dan alat analisis yang dipakai.

Penelitian yang dilakukan oleh Ekasari Dan HP Sunardi tahun 2017 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT Euroasiatic, Jakarta)”. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif, dengan sampel 140 karyawan pada PT Euroasiatic Jaya. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi adalah signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Persamaannya dengan penelitian Saya adalah pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja. Perbedaannya dengan penelitian Saya adalah pada alat analisis yang dipakai dan obyek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Catur Windaryadi tahun 2018 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai”. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif, dengan sampel 26 pegawai Kantor Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa Secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (2) Secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (3) Secara simultan Kepemimpinan dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Tugumulyo, Musi Rawas. Persamaannya dengan penelitian Saya adalah pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja. Perbedaannya dengan penelitian Saya adalah pada alat analisis yang dipakai dan obyek penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Imron tahun 2018 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Central Asia KCP Singosari Malang)”. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif, dengan sampel 40 pegawai Kantor Kecamatan Tugumulyo Kabupaten Musi Rawas. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP

Singosari Malang secara parsial; budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang. Persamaannya dengan penelitian Saya adalah pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja. Perbedaannya dengan penelitian Saya adalah pada alat analisis yang dipakai dan obyek penelitian.

Tabel 1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Destu Aji Hanantoko (2017)	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas, Semarang)	Variabel Bebas: motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel terikat: kinerja  Alat analisis : Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2.	Rina Armiaty (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner, (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah	Variabel Bebas: budaya organisasi dan motivasi Variabel terikat: kinerja  Alat analisis : Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, begitu juga variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Banjarmasin)		budaya dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner
3.	Ekasari Dan HP Sunardi (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT Euroasiatic, Jakarta)	Variabel Bebas: Kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel terikat: kinerja  Alat analisis : Regresi linier berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi adalah signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
4.	Catur Windaryadi (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel Bebas: Kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel terikat: kinerja  Alat analisis : Regresi linier berganda	Secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (2) Secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. (3) Secara simultan Kepemimpinan dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Tugumulyo, Musi Rawas
5.	Moh. Imron (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Central Asia KCP Singosari Malang)	Variabel Bebas: Kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel terikat: kinerja Alat analisis : Regresi linier berganda	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.

### C. Kerangka Pemikiran Konseptual

Kerangka pemikiran konseptual merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan.

Kinerja adalah hasil kerja yang diinginkan dari perilaku selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi (Gibson, 2006:70). Di dalam suatu instansi, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap pegawai dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja. Kinerja pegawai yang baik perlu didukung dengan adanya sikap kepemimpinan yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Kepemimpinan dan motivasi saling terkait dalam mempengaruhi kinerja pegawai di dalam suatu instansi. Kepemimpinan adalah kemampuan menyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Samsudin, 2016:287). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu. Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya

tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

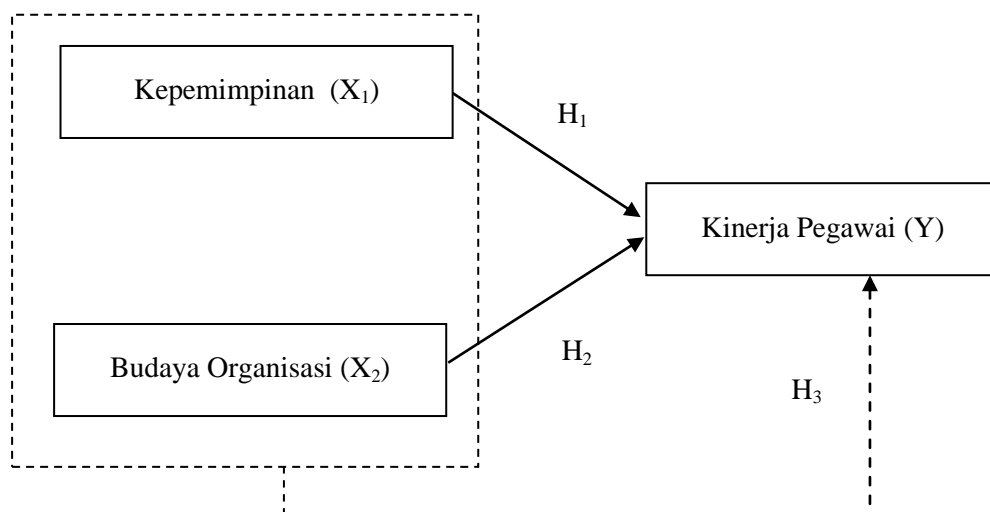
Budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi. Secara tradisional pendiri organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya awal organisasi. Mereka memiliki visi tentang akan menjadi apa organisasi itu nantinya. Mereka juga tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya (Sunyoto dan Burhanudin, 2011:151). Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya organisasi tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih optimal. Menurut Robbins dan Judge (2010: 296) hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap pegawai. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas.

Budaya organisasi dengan penerapan sistem manajemen yang baik adalah cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah direncanakan. Sebuah Organisasi dituntut untuk bisa mengembangkan beberapa unsur dalam membangun sebuah organisasi agar dapat terus berkembang dan sukses dalam mencapai tujuan. Untuk membangun budaya organisasi, semua pelaku organisasi seharusnya memiliki perasaan



membutuhkan untuk membangun organisasi yang efektif, sehingga semua pegawai bisa terlibat aktif dalam mencapai tujuan dari organisasi. Kinerja individu, tim, organisasi mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti diharapkan, namun dapat juga tidak mencapai apa yang diharapkan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik (Wibowo, 2013: 14). Jika budaya organisasi kuat, maka kinerja pegawai akan baik

Berdasarkan uraian pada hubungan antar variabel dan penjelasan di atas maka dapat digambarkan kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2  
Kerangka Pemikiran Penelitian

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.
3. Ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan memengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dinyatakan dengan angka. Penelitian ini menghubungkan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

#### **B. Populasi Dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh staf atau pegawai SMP Negeri di Kabupaten Tegal yang berjumlah 237 orang staf.

Tabel 2  
Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Staf
1	SMP N 1 Bumijawa	6
2	SMP N 2 Bumijawa	6
3	SMP N 3 Bumijawa	4
4	SMP N 4 Bumijawa	1
5	SMP N 1 Bojong	5
6	SMP N 2 Bojong	5
7	SMP N 1 Balapulang	4
8	SMP N 2 Balapulang	6
9	SMP N 1 Margasari	6
10	SMP N 2 Margasari	9
11	SMP N 3 Margasari	9
12	SMP N 1 Lebaksiu	5
13	SMP N 2 Lebaksiu	5
14	SMP N 1 Pagerbarang	7
15	SMP N 2 Pagerbarang	8
16	SMP N 1 Slawi	8
17	SMP N 2 Slawi	6
18	SMP N 3 Slawi	7
19	SMP N 1 Adiwerna	9
20	SMP N 2 Adiwerna	4
21	SMP N 3 Adiwerna	5
22	SMP N 4 Adiwerna	3
23	SMP N 5 Adiwerna	7
24	SMP N 1 Pangkah	7
25	SMP N 2 Pangkah	8
26	SMP N 3 Pangkah	5
27	SMP N 1 Kedungbanteng	6
28	SMP N 1 Jatinegara	4
29	SMP N 2 Jatinegara	2
30	SMP N 1 Warureja	5
31	SMP N 2 Warureja	4
32	SMP N 1 Suradadi	6
33	SMP N 2 Suradadi	3
34	SMP N 1 Kramat	2
35	SMP N 2 Kramat	6
36	SMP N 1 Dukuhturi	5
37	SMP N 2 Dukuhturi	4

No	Nama Sekolah	Jumlah Staf
38	SMP N 1 Talang	6
39	SMP N 2 Talang	4
40	SMP N 3 Talang	5
41	SMP N 1 Dukuhwaru	6
42	SMP N 2 Dukuhwaru	5
43	SMP N 1 Tarub	2
44	SMP N 2 Tarub	7
<b>Jumlah</b>		<b>237</b>

## 2. Sampel

Sampel adalah wakil dari populasi yang karakteristiknya akan diteliti. Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2011:87).

Sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representative. Sampel diambil dengan menggunakan rumus dari Slovin (Ruslan, 2012: 151).

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

N : Ukuran Populasi

n : Ukuran Sampel

e : Presentase ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat diinginkan yaitu sekitar 10 %.

Sehingga jumlah sampel pada penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{237}{1 + 237 (0,10)^2}$$

= 70,32 dibulatkan menjadi 70 orang responden

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 70 orang responden. Berikut ini adalah data mengenai responden yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini :

Tabel 3  
Sampel Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Staf
1	SMP N I Bumijawa	6
2	SMP N 3 Bumijawa	4
3	SMP N 1 Bojong	5
4	SMP N 1 Lebaksiu	5
5	SMP N 2 Lebaksiu	5
6	SMP N 1 Slawi	8
7	SMP N 2 Slawi	6
8	SMP N 3 Slawi	7
9	SMP N 4 Adiwerna	3
10	SMP N 1 Pangkah	7
11	SMP N 2 Pangkah	8
12	SMP N 1 Dukuhwaru	6
Jumlah		70

### **C. Definisi Konseptual Dan Operasional Variabel**

Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah. Teori ini dipergunakan sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel tak bebas atau merupakan salah satu penyebab (Supranto, 2003:85). Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun dan Effendi, 2005:89) adapun variabel penelitiannya sebagai berikut:

#### **1. Variabel Dependen**

Variabel dependen atau variabel terikat adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Pada penelitian ini variabel dependennya adalah kinerja staf.

Kinerja staf adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2011:25).

#### **2. Variabel independen**

Variabel independen atau variabel bebas adalah tipe variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan budaya organisasi.

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan menyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Samsudin, 2016:287).
- b. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Untuk lebih jelasnya untuk penjabaran definisi operasional variabel dalam penelitian ini dijabarkan dalam tabel berikut :

Tabel 1  
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan	Skala	Sumber
Kinerja	<i>Quality of Work</i> (kualitas kerja)	1. Syarat kesesuaian 2. Kesiapan	1 2	Skala Likert	Gomez (2013:45)
	<i>Quantity of Work</i> (kuantitas kerja)	3. Jumlah Kerja	3		
	<i>Job Knowledge</i> (pengetahuan pekerjaan)	4. Pengetahuan tentang pekerjaan 5. Keterampilan	4 5		
	<i>Creativeness</i> (kreatifitas)	6. Keaslian gagasan 7. Tindakan Menyelesaikan Persoalan	6 7		
	<i>Cooperative</i> (kerjasama)	8. Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain	8		
	<i>Initiative</i> (inisiatif)	9. Keaslian ide-ide	9		
	<i>Dependerability</i> (ketergantungan)	10. Kehadiran 11. Penjelasan kerja	10 11		
	<i>Personal Quality</i> (kualitas personil)	12. Kepribadian 13. Kepemimpinan 14. Kemampuan 15. Integritas Pribadi	12 13 14 15		
Budaya Organisasi	Inovasi dan keberanian	1. Inovasi dalam bekerja	1 2	Skala Likert	Sunyoto



Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item Pernyataan	Skala	Sumber
	mengambil resiko	2. Berani mengambil resiko			dan Burhanudin (2011 : 149
	Perhatian terhadap detail	3. Teliti 4. Perhatian	3 4		
	Berorientasi pada hasil	5. Fokus Pada Hasil 6. Fokus Pada Proses 7. Mencapai Hasil	5 6 7		
	Berorientasi pada manusia	8. Efek Dari Hasil Terhadap SDM	8		
	Berorientasi tim	9. Kegiatan Kerja Team	9		
Kepemimpinan	Keinginan untuk menerima tanggung jawab	1. Bersedia bertanggung jawab	1	Skala Likert	Samsudin, 2016: 293-294
		2. Mampu mengatasi bawahannya	2		
		3. Mengatasi Tekanan Kelompok Informal	3		
	Kemampuan untuk perceptive	4. Kemampuan untuk mengamati	4		
		5. Kemampuan untuk memahami bawahan	5		
		6. Menilai Diri Sendiri	6		
	Kemampuan Untuk Bersikap Objektif	7. Meminimumkan Faktor Emosional	7		
		8. Meminimumkan Faktor Pribadi	8		
	Kemampuan Untuk Menentukan Prioritas	9. Kemampuan Untuk Menentukan Hal Penting	9		
		10. Kemampuan Untuk Menentukan Hal Tidak Penting	10		
	Kemampuan Untuk Berkomunikasi	11. Pemberian Perintah	11		
		12. Penyampaian Informasi	12		

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kepustakaan, kuesioner dan observasi.

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Menurut Sugiyono (2014:97), studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan hal yang sedang diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti tahu dengan pasti bahwa variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden, selain itu kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup dan terbuka, dapat diberikan secara langsung kepada responden atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2014:91). Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh Pegawai kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala *likert*. Skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat tidak setuju (STS) = 1

Tidak setuju (TS) = 2

Netral	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat setuju (SS)	= 5

c. Observasi

Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.

## E. Pengujian Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas Instrumen

Kegiatan penelitian mempunyai tujuan untuk memperoleh kebenaran. Dalam hal ini persoalan validitas merupakan aspek yang sangat penting mengingat kebenaran hanya diperoleh dengan instrumen yang valid. Arikunto (2015:273) menyatakan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesatuan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan apa yang diinginkan atau mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Rumus korelasi *product moment* adalah sebagai berikut (Arikunto, 2015: 213)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

$n$  = jumlah responden

$\Sigma XY$  = jumlah hasil perkalian skor butir dengan skor total

$\Sigma X$  = jumlah skor butir

$\Sigma X^2$  = jumlah skor butir kuadrat

$\Sigma Y$  = jumlah skor total

$\Sigma Y^2$  = jumlah skor total kuadrat

Dari perhitungan tersebut dapat diketahui validitas masing-masing butir pertanyaan. Butir pernyataan tersebut dikatakan valid atau sah jika  $r_{hitung} \geq$  daripada  $r_{tabel}$ . Butir pernyataan tersebut dikatakan tidak valid jika  $r_{hitung} \leq$  daripada  $r_{tabel}$ . Pada penelitian ini uji validitas untuk menguji instrumen penelitian akan dilakukan kepada 30 orang responden.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang reliabel belum tentu valid, sedangkan instrumen yang valid pada umumnya pasti reliabel. Dengan demikian pengujian reliabilitas instrumen harus dilakukan karena, merupakan syarat untuk pengujian validitas. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mengukur reliabilitas data dengan reliabilitas konsistensi internal. Dalam penelitian ini, untuk mencari reliabilitas instrumen digunakan rumus *Alpha* sebagai berikut (Arikunto, 2015: 239) :

$$r_{11} = \left[ \frac{K}{(K-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\Sigma \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{11}$  : reliabilitas instrumen

$K$  : banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\Sigma\sigma_b^2$  : jumlah varians butir

$\Sigma\sigma_1^2$  : jumlah varians total

Pengujian realibilitas dengan konsistensi internal dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis butir-butir pertanyaan dalam penelitian ini digunakan tehnik Cronbach's Alfa (koefisien alfa). Suatu item pengukuran dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2011: 48). Pada penelitian ini uji reliabilitas untuk menguji instrumen penelitian akan dilakukan kepada 30 orang responden.

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Korelasi *Rank Spearman*

Korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Arikunto, 2015 : 321)

$$r_{xy} = 1 - \frac{6\Sigma D^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi spearman

$N$  = banyaknya subyek

D = *difference*. Sering digunakan juga B singkatan dari beda. D adalah beda jenjang tiap subyek

## 2. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi

Langkah – langkah yang ditempuh antara lain :

### a. Formulasi Hipotesis

Hipotesis statistik yang akan diuji dapat diformulasikan :

$H_0 : \rho = 0$ , tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

$H_1 : \rho \neq 0$ , ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

$H_0 : \rho = 0$ , tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

$H_2 : \rho \neq 0$ , ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal

### b. Taraf Signifikan

Untuk menguji signifikan dari koefisien korelasi yang diperoleh, akan digunakan uji t dua pihak dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar 95 % (atau  $\alpha = 5 \%$ )

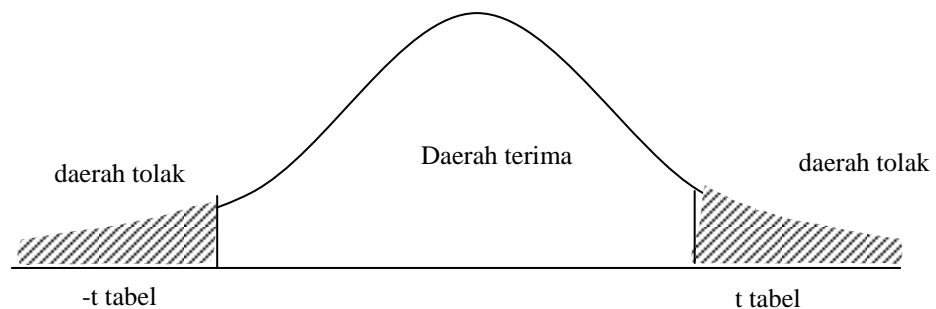
### c. Kriteria Pengujian Hipotesis

Kriteria untuk menerima atau menolak  $H_0$  yaitu ;

$H_0$  diterima apabila  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

$H_0$  ditolak apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

### Kurva Kriteria Penerimaan / Penolakan Hipotesa Penelitian



#### d. Menghitung Nilai $t_{\text{hitung}}$

Adapun untuk menguji signifikansi dengan digunakan rumus sebagai berikut (Riduwan, 2013:229)

$$t_{\text{hitung}} = \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

T : besarnya  $t_{\text{hitung}}$

r : nilai korelasi

n : jumlah sampel

#### e. Kesimpulan : $H_0$ diterima atau ditolak

### 3. Analisis Korelasi Berganda

Korelasi berganda untuk mengetahui berapa besar koefisien korelasi ganda antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Rumus yang digunakan adalah:

$$R_{y.x1x2} = \sqrt{\frac{r_{yx1}^2 + r_{yx2}^2 - 2r_{yx1} r_{yx2} r_{x1x2}}{1 - r_{x1x2}^2}}$$

Keterangan :

$R_{y.x1x2}$  = Korelasi ganda

$R_{y.x1}$  = Korelasi antara Y dan  $X_1$

$R_{y.x2.x1}$  = Korelasi antara Y dan  $X_2$

#### 4. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Berganda

Untuk menguji signifikan dari koefisien korelasi yang diperoleh, akan digunakan uji F. Langkah-langkahnya adalah :

##### a. Formulasi Hipotesis

Hipotesis statistik yang akan diuji dapat diformulasikan :

$H_0 : \rho = 0$ , tidak ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal

$H_1 : \rho \neq 0$ , ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

##### b. Taraf Signifikan

Untuk menguji signifikan dari koefisien korelasi yang diperoleh, akan digunakan uji F dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar 95 % (atau  $\alpha = 5 \%$ ).

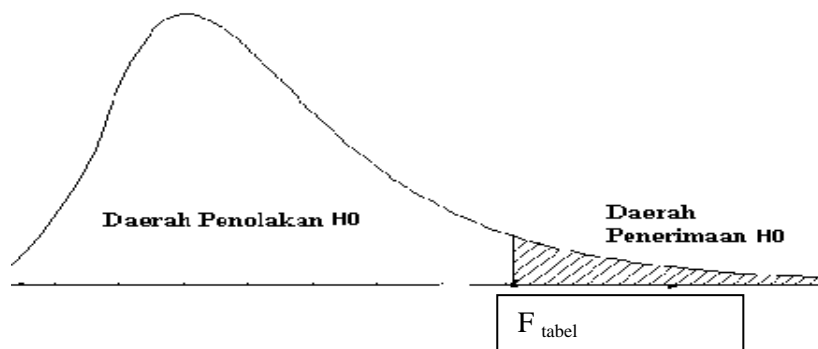
##### c. Kriteria Pengujian Hipotesis

Kriteria untuk menerima atau menolak  $H_0$  yaitu :

$H_0$  diterima apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$

$H_0$  ditolak apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$





- d. Menghitung nilai  $F_{hitung}$

Adapun untuk menguji signifikansi dengan digunakan rumus sebagai berikut:

$$Fh = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

F : besarnya  $F_{hitung}$

$R^2$  : Koefisien Korelasi ganda

k : jumlah variabel bebas

n : jumlah sampel

- e. Keputusan  $H_0$  ditolak atau diterima

## 5. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk menyatakan besar atau kecilnya kontribusi (sumbangan langsung) antara kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut (Riduwan, 2013:158).

$$D = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi berganda

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Gambaran Umum SMP di Kabupaten Tegal**

Pendidikan Dasar SMP Sekolah Menengah Pertama (disingkat SMP) adalah jenjang pendidikan dasar pada pendidikan formal di Indonesia setelah lulus dari Sekolah Dasar (SD atau sederajat). Sekolah menengah pertama ditempuh dalam kurun waktu 3 tahun (kelas 7 sampai kelas 9). Dulunya sekolah menengah pertama ini pernah disebut sebagai Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP), hingga pada tahun ajaran 2003-2004 SLTP diganti dengan sebutan Sekolah Menengah Pertama (SMP).

Sekolah menengah yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta. Sejak pelaksanaan otonomi daerah pada tahun 2001, pengelolaan sekolah menengah pertama di Indonesia yang sebelumnya berada di bawah Departemen Pendidikan, kini menjadi tanggung jawab daerah pemerintah kabupaten / kota. Sedangkan Departemen Pendidikan hanya bertindak sebagai regulator dalam bidang standar nasional pendidikan. Secara struktural, sekolah menengah pertama adalah unit teknis pelayanan pendidikan kabupaten / kota. Di Indonesia mulai diberlakukan program wajib belajar 9 tahun yaitu antara usia 7-15 tahun, ini artinya setiap warga negara Indonesia wajib mendapatkan pendidikan mulai dari Sekolah Dasar

(SD atau sederajat) sampai Sekolah Menengah Pertama (SMP atau sederajat).

Di kabupaten Tegal, dampak dari adanya penggabungan Sekolah Dasar (SD) di Kabupaten Tegal dalam kurun waktu 5 tahun, dapat kita lihat pada jumlah SD dan gabungan SD/MI. Tercatat pada tahun 2015 jumlah SD/MI sebanyak 913 unit (164 MI dan 749 SD), dan di tahun 2015 ini menurun menjadi 892 unit (167 MI dan 725 SD). Sementara itu, jumlah SMP/MTs mengalami kenaikan dari tahun 2012 ke 2013, yaitu dari 161 unit menjadi 163 unit. Di tahun 2016, 2017 dan 2018 jumlahnya terus bertambah menjadi 163, 164 dan 165 unit SMP/MTs.

Salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam bidang pendidikan dipengaruhi dengan keberhasilan tingkat partisipasi masyarakat yaitu angka partisipasi sekolah, angka partisipasi kasar, dan angka partisipasi murni. Tercatat Indikator Kinerja Utama (IKU) pada tingkat Pendidikan Dasar dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir (2015-2019) adalah sebagai berikut:

Tabel 5  
Indikator Kinerja Utama (IKU) Pendidikan Dasar Kabupaten Tegal

Tahun	APS		APK		APM	
	SD	SMP	SD	SMP	SD	SMP
2015	109,2%	47,1%	109,2%	95,14%	97,38%	89,45%
2016	110,3%	52,4%	107,9%	95,48%	97,11%	89,48%
2017	113,8%	78,5%	109,71%	94,28%	96,64%	88,95%
2018	93,8%	56,7%	109,4%	94,28%	94,64%	88,95%
2019	115,8%	106,4%	109,41%	90,65%	99,7%	90,42%

Sumber: Sistem Informasi Profil Daerah (SIPD) Kabupaten Tegal

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa angka partisipasi sekolah pada tingkat SD yaitu 109,20%, 110,30%, 113,80%, 93,80% dan 115,8%; sedangkan pada tingkat Pendidikan Menengah menunjukkan kinerja mengembirakan yaitu 47,10%, 52,40%, 78,50%, 56,7% dan tahun 2019 meningkat cukup tinggi menjadi 106,4%. Selain angka partisipasi sekolah dapat dilihat juga Angka Partisipasi Kasar (APK) dan Angka Partisipasi Murni (APM). APK pada jenjang SD/MI terlihat selalu naik, sebagaimana dalam rekam data berikut yaitu: 109,20%; 107,90%; 109,71%; 109,40% dan 109,41 %. APK pada jenjang SMP/MTs terlihat fluktuatif, berturut-turut yaitu: 95,14%; 95,48%; 94,28%; 94,28% dan 90,65%. Sementara itu APM pada jenjang SD/MI menunjukkan tren yang positif, berturut-turut yaitu: 97,38%; 97,11%; 96,64%; 94,64% dan 99,7%. APM pada jenjang SMP/MTs berturut-turut cukup baik, yaitu sebesar: 89,45%; 89,48%; 88,95; 88,95% dan 90,42%.

Pendidikan merupakan salah satu komponen yang mempengaruhi besaran Indeks Pembangunan Manusia (IPM) sebagai tolok ukur kinerja pembangunan daerah.

Tabel 6  
Indikator Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Bidang Pendidikan Dasar  
Kabupaten Tegal

Tahun	Angka Melek huruf	Angka lama sekolah	Angka Buta Huruf	Angka putus Sekolah	
				SD	SMP
2015	86,7%	6,56%	13,3%	1,24%	1,87%
2016	67,5%	6,6%	12,5%	0,4%	1,82%
2017	88,8%	6,62%	11,2%	0,21%	0,73%
2018	89,1%	6,84%	10,9%	0,2%	1,03%
2019	89,02%	6,9%	8,2%	0,13%	0,6%

Sumber: Sistem Informasi Profil Daerah (SIPD) Kabupaten Tegal

Capaian IPM Kabupaten Tegal diperoleh dari kontribusi bidang pendidikan, yaitu dari Angka Melek Huruf. berdasarkan data 2014-2019 berturut-turut sebesar: 86,70%; 67,50%; 88,80%; 89,10% dan 89,02%. Di samping itu Angka Lama Sekolah juga mempunyai andil terhadap IPM, tercatat pada tahun 2014-2019 berturut-turut menunjukkan tren positif yaitu sebesar: 6,56 thn; 6,60 thn; 6,62 thn; 6,84 thn dan 6,90 tahun.

Untuk mengawal keberhasilan pembangunan bidang pendidikan tersebut tantangan Pemerintah Daerah adalah menekan Angka Putus Sekolah dan Angka Buta Huruf. Dari tahun 2014-2019 masih ada tanggungan angka putus SD berturut-turut sebanyak: 1,24%; 0,40%; 0,21%; 0,20% dan 0,13%. Angka putus SMP: 1,87%; 1,82%, 0,73%; 1,03% dan 0,60%. Sedangkan Angka Buta Huruf berturut-turut dari tahun 2014-2019 sebesar: 13,30%; 12,50%; 11,20%; 10,90% dan 8,20%. Angka buta huruf yang perlu disikapi, agar ke depan semakin berkurang. Dalam hal ini, Pemerintah Daerah masih menerapkan kebijakan pendidikan gratis hingga sampai jenjang SMP untuk memacu minat dan meningkatkan partisipasi masyarakat untuk dapat bersekolah. Kebijakan tersebut lebih diprioritaskan bagi masyarakat yang benar-benar tidak mampu yang selama ini terkendala oleh faktor ekonomi.

## 2. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini ditujukan kepada 70 orang responden sebagai sampel. Responden tersebut adalah staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Bagian ini bertujuan untuk menjelaskan analisa deskriptif tentang responden.

Berdasarkan pertanyaan yang ada dalam kuisioner, yaitu jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan terakhir. Dari penyebaran kuisioner yang telah dilakukan, dapat diketahui gambaran mengenai responden yang menjadi objek penelitian sebagai berikut :

Tabel 7  
Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-laki	28	40 %
Perempuan	42	60 %
Jumlah	70	100%

Sumber: data primer, diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang menjawab kuesioner adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 42 responden atau (60 %) dan sisanya adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 28 responden (40 %).

Tabel 8  
Gambaran Responden Berdasarkan Usia

<b>Usia</b>	<b>Jumlah Responden (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
21 – 30 tahun	9	13 %
31 – 40 tahun	18	26 %
41 – 50 tahun	29	41 %
≥ 51 Tahun	14	20 %
Jumlah	70	100%

Sumber: data primer, diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa karakteristik responden berdasarkan usia yaitu tidak ada responden yang berusia 21-30 tahun, sebanyak 9 orang responden atau 13%, responden yang berusia 31-40

tahun, sebanyak 18 orang responden atau 26%, responden yang berusia 41 - 50 tahun sebanyak 29 orang responden atau 41% dan yang berusia lebih dari di atas 51 tahun sebanyak 14 orang responden atau 20%.

Tabel 9  
Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah Responden (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	15	21 %
Diploma	19	27 %
Sarjana (S1)	36	51 %
Magister (S2)	0	0 %
<b>Jumlah</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Sumber: data primer, diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang menjawab kuesioner adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 15 responden atau 21 %, tingkat pendidikan terakhir diploma yaitu sebanyak 19 responden atau 27 %, responden dengan tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S1) yaitu sebanyak 36 responden atau 51% dan tidak ada seorangpun responden yang memiliki pendidikan terakhir Magister (S2).

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Uji Validitas Instrumen**

Kegiatan penelitian mempunyai tujuan untuk memperoleh kebenaran. Dalam hal ini persoalan validitas merupakan aspek yang sangat penting mengingat kebenaran hanya diperoleh dengan instrumen yang valid. Arikunto (2015:273) menyatakan bahwa validitas adalah suatu



ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesatuan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengungkapkan apa yang diinginkan atau mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Butir pernyataan tersebut dikatakan valid atau sah jika  $r_{hitung} \geq$  daripada  $r_{tabel}$ . Butir pernyataan tersebut dikatakan tidak valid jika  $r_{hitung} \leq$  daripada  $r_{tabel}$ . Pada penelitian ini uji validitas untuk menguji instrumen penelitian akan dilakukan kepada 30 orang responden.

a. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel kepemimpinan dengan 12 item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel 10  
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

No. Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,756	0,361	Valid
2	0,825	0,361	Valid
3	0,604	0,361	Valid
4	0,896	0,361	Valid
5	0,824	0,361	Valid
6	0,830	0,361	Valid
7	0,750	0,361	Valid
8	0,465	0,361	Valid
9	0,517	0,361	Valid
10	0,881	0,361	Valid
11	0,576	0,361	Valid
12	0,700	0,361	Valid

Berdasarkan Tabel di atas maka dapat dilihat bahwa seluruh pertanyaan untuk variabel kepemimpinan dinyatakan valid, karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  sebesar 0,361.

b. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel budaya organisasi dengan 9 item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel 11  
Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasi

No. Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,812	0,361	Valid
2	0,854	0,361	Valid
3	0,856	0,361	Valid
4	0,651	0,361	Valid
5	0,517	0,361	Valid
6	0,784	0,361	Valid
7	0,815	0,361	Valid
8	0,753	0,361	Valid
9	0,597	0,361	Valid

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa seluruh pertanyaan untuk variabel budaya organisasi dinyatakan valid, karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  sebesar 0,361.

c. Uji Validitas Variabel Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas variabel kinerja dengan 15 item pertanyaan adalah sebagai berikut:

Tabel 12  
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

No. Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,656	0,361	Valid
2	0,591	0,361	Valid
3	0,516	0,361	Valid
4	0,533	0,361	Valid
5	0,459	0,361	Valid
6	0,538	0,361	Valid
7	0,510	0,361	Valid
8	0,634	0,361	Valid

9	0,677	0,361	Valid
10	0,666	0,361	Valid
11	0,691	0,361	Valid
12	0,770	0,361	Valid
13	0,754	0,361	Valid
14	0,842	0,361	Valid
15	0,562	0,361	Valid

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat bahwa seluruh pertanyaan untuk variabel kinerja dinyatakan valid, karena nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  sebesar 0,361.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang reliabel belum tentu valid, sedangkan instrumen yang valid pada umumnya pasti reliabel. Dengan demikian pengujian reliabilitas instrumen harus dilakukan karena, merupakan syarat untuk pengujian validitas. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mengukur reliabilitas data dengan reliabilitas konsistensi internal.

Tabel 13  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	12

Berdasarkan tabel di atas mengenai pengujian reliabilitas, menunjukkan bahwa untuk variabel kepemimpinan mempunyai nilai alpha sebesar 0,913 yang lebih besar ( $> 0,60$ ) maka dapat dikatakan instrumen variabel kepemimpinan ini dinyatakan reliabel.

Tabel 14  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,890	9

Berdasarkan tabel di atas mengenai pengujian reliabilitas, menunjukkan bahwa untuk variabel budaya organisasi mempunyai nilai alpha sebesar 0,890 yang lebih besar ( $> 0,60$ ) maka dapat dikatakan instrumen variabel budaya organisasi ini dinyatakan reliable.

Tabel 15  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,888	15

Berdasarkan tabel di atas mengenai pengujian reliabilitas, menunjukkan bahwa untuk variabel kinerja mempunyai nilai alpha sebesar 0,888 yang lebih besar ( $> 0,60$ ) maka dapat dikatakan instrumen variabel kinerja ini dinyatakan reliable.

### 3. Analisis Korelasi *Rank Spearman*

Korelasi *rank spearman* digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif.

#### a. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf

Perhitungan korelasi *rank spearman* dilakukan dengan SPSS untuk melihat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf.

Tabel 16  
Hasil Uji Korelasi *Rank Spearman* Kepemimpinan Terhadap Kinerja Staf

**Correlations**

			Kepemimpinan	Kinerja Staf
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,758**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	70	70
	Kinerja Staf	Correlation Coefficient	,758**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil perhitungan korelasi *rank spearman* variabel kepemimpinan terhadap kinerja staf dengan menggunakan analisis korelasi *rank spearman*, diperoleh hasil berupa angka koefisien korelasi sebesar 0,758. Nilai  $r_{xy}$  sebesar 0,758 tersebut lalu diinterpretasikan dengan tabel interpretasi nilai  $r$  berada pada interval 0,600 – 0,799. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal tergolong kuat.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal merupakan pengaruh yang positif, artinya jika semakin baik kepemimpinan maka kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal akan semakin meningkat, sebaliknya semakin menurun kepemimpinan maka kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal akan semakin menurun.

b. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf

Perhitungan korelasi *rank spearman* dilakukan dengan SPSS untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf.

Tabel 17  
Hasil Uji Korelasi *Rank Spearman* Budaya organisasi Terhadap Kinerja Staf

**Correlations**

			Budaya organisasi	Kinerja Staf
Spearman's rho	Budaya organisasi	Correlation Coefficient	1,000	,782**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	70	70
	Kinerja Staf	Correlation Coefficient	,782**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil perhitungan korelasi *rank spearman* variabel budaya organisasi terhadap kinerja staf dengan menggunakan analisis korelasi *rank spearman*, diperoleh hasil berupa angka koefisien korelasi sebesar 0,782. Nilai  $r_{xy}$  sebesar 0,782 tersebut lalu di intepretasikan dengan tabel interpretasi nilai r berada pada interval 0,600 – 0,799. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal tergolong kuat.

Pengaruh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal merupakan pengaruh yang positif, artinya jika semakin baik budaya organisasi maka kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal akan semakin meningkat, sebaliknya semakin menurun budaya organisasi maka kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal akan semakin menurun

#### 4. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi

Dalam bahasa Inggris umum, kata, "*significant*" mempunyai makna penting. Sedang dalam pengertian statistik kata tersebut mempunyai makna

“benar” tidak didasarkan secara kebetulan. Hasil riset dapat benar tapi tidak penting. Signifikansi atau probabilitas ( $\alpha$ ) memberikan gambaran mengenai bagaimana hasil riset itu mempunyai kesempatan untuk benar.

- a. Untuk menguji signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal digunakan uji signifikansi koefisien korelasi dengan taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil uji signifikansi koefisien korelasi (Tabel 13) diperoleh nilai *sig*  $0,000 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja staf. Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi “Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal” dapat diterima kebenarannya.
- b. Untuk menguji signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal digunakan uji signifikansi koefisien korelasi dengan taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil uji signifikansi koefisien korelasi (Tabel 14) diperoleh nilai *sig*  $0,000 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja staf. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi “Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal” dapat diterima kebenarannya.

## 5. Analisis Korelasi Berganda

Korelasi berganda untuk mengetahui berapa besar koefisien korelasi ganda antara variabel kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan

terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Perhitungannya adalah:

Correlations					
			Kepemimpinan	Budaya organisasi	Kinerja Staf
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,678**	,758**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	70	70	70
	Budaya organisasi	Correlation Coefficient	,678**	1,000	,782**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	70	70	70
	Kinerja Staf	Correlation Coefficient	,758**	,782**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

$$R_{y.x1x2} = \sqrt{\frac{r_{yx1}^2 + r_{yx2}^2 - 2r_{yx1} r_{yx2} r_{x1x2}}{1 - r_{x1x2}^2}}$$

Dimana :

Korelasi rank spearman kepemimpinan dengan kinerja staf ( $r_{yx1}$ ) = 0,758

Korelasi rank spearman budaya organisasi dengan kinerja staf ( $r_{yx2}$ ) = 0,782

Korelasi rank spearman kepemimpinan dengan budaya organisasi ( $r_{x1x2}$ ) = 0,678

Maka :

$$R_{y.x1x2} = \sqrt{\frac{0,758^2 + 0,782^2 - 2 \times 0,758 \times 0,782 \times 0,678}{1 - 0,678^2}}$$

$$R_{y.x1x2} = \sqrt{\frac{0,575 + 0,612 - 0,804}{1 - 0,460}}$$

$$R_{y.x1x2} = \sqrt{\frac{1,186 - 0,804}{0,540}}$$

$$R_{y.x1x2} = \sqrt{\frac{0,382}{0,540}}$$



$$R_{y.x1.x2} = \sqrt{0,708}$$

$$R_{y.x1.x2} = 0,841$$

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi berganda diperoleh nilai korelasi atau R sebesar 0,841. Nilai korelasi berganda sebesar 0,841 lalu diinterpretasikan dengan tabel interpretasi nilai r berada pada interval 0,800 – 1,000. Hal itu artinya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal tergolong sangat kuat.

Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal bersifat positif artinya apabila kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan meningkat maka kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal juga akan meningkat. Sebaliknya apabila kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan menurun maka kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal akan menurun.

## 6. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Berganda

Uji signifikansi korelasi berganda digunakan untuk memperoleh kesimpulan dari ada atau tidaknya pengaruh antara kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Langkah-langkah pengujiannya adalah:

### a. Formulasi Hipotesis

Hipotesis statistik yang akan diuji dapat diformulasikan :

$H_0 : \rho = 0$ , tidak ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal

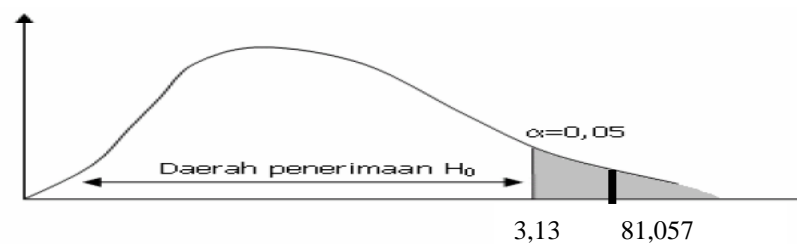
$H_1 : \rho \neq 0$ , ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal.

b. Kriteria Pengujian Hipotesis

Kriteria untuk menerima atau menolak  $H_0$  yaitu :

$H_0$  diterima apabila  $F_{\text{tabel}} \leq F_{\text{hitung}}$

$H_0$  ditolak apabila  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$



c. Menghitung Nilai  $F_{\text{hitung}}$

Adapun untuk menguji signifikansi dengan digunakan rumus sebagai berikut ( Sugiyono, 2012: 235) :

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan :

F : besarnya  $F_{\text{hitung}}$

$R^2$  : Koefisien korelasi ganda

k : jumlah variabel bebas

n : jumlah sampel

$$R = 0,841$$

$$N = 70$$

$$k = 2 \text{ (banyaknya variabel independen)}$$

Maka:

$$F_{hitung} = \frac{0,841^2 / 2}{(1 - 0,841^2) / (70 - 2 - 1)}$$

$$F_{hitung} = \frac{0,708/2}{0,292/67}$$

$$F_{hitung} = \frac{0,354}{0,004}$$

$$F_{hitung} = 81,057$$

Dari hasil perhitungan uji signifikansi koefisien korelasi berganda di atas didapat nilai  $F_{hitung}$  sebesar 81,057. Nilai tersebut selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dengan dk pembilang = (k) dan dk penyebut = (n-k-1), jadi dk pembilang = 2 dan dk penyebut = 67 dengan taraf kesalahan 5%, maka nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,13, ternyata harga  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $81,057 > 3,13$ ). Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang berarti ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf. Dengan demikian hipotesis ketiga yaitu “Ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal” terbukti kebenarannya.

## 7. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi menjelaskan seberapa besar presentasi (%) total variasi variabel sertifikasi, kompetensi dan profesionalisme yang dijelaskan oleh model, semakin besar koefisien determinasi semakin besar hubungan model dalam menjelaskan variabel kinerja.

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,841^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,708 \times 100\%$$

$$KD = 70,8\%$$

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi, kontribusi secara simultan diperoleh hasil 70,8 %. Hal itu dapat diartikan bahwa total keragaman kinerja staf sekitar rata-ratanya 70,8 % dapat dijelaskan melalui hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal, sedangkan 29,2 % oleh faktor lain yang tidak dapat dijelaskan.

## C. Pembahasan

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Staf

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi rank spearman kepemimpinan terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,758 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa kinerja staf merupakan hasil dari suatu proses bekerja. Kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal yang baik perlu didukung dengan adanya sikap kepemimpinan yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Kepemimpinan dan motivasi saling terkait dalam mempengaruhi kinerja staf di SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Kepemimpinan di SMP Negeri di Kabupaten Tegal menurut responden sudah baik karena mampu menyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan di SMP Negeri di Kabupaten Tegal merupakan proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu.

Hasil penelitian ini secara teoritis memberikan implikasi mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanantoko (2017), dan Sunardi (2017) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Staf**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi

rank spearman budaya organisasi terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,782 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasi di SMP Negeri di Kabupaten Tegal merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan sesuatu di SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Pendiri organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap budaya awal organisasi. Mereka memiliki visi tentang akan menjadi apa organisasi itu nantinya. Mereka juga tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Budaya organisasi pada hakekatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja staf di SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya organisasi tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja staf menjadi lebih optimal. Hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap staf. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas.

Hasil penelitian ini secara teoritis memberikan implikasi mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Windaryadi (2018) dan Imron (2018), yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Staf**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi berganda kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,841 dengan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $81,057 > 3,13$ ).

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diinginkan dari perilaku selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Di dalam suatu instansi, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap pegawai dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas.

Budaya organisasi dengan penerapan sistem manajemen yang baik adalah cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah direncanakan. Sebuah Organisasi dituntut untuk bisa mengembangkan beberapa unsur dalam membangun sebuah organisasi agar dapat terus berkembang dan sukses dalam mencapai tujuan. Untuk membangun budaya organisasi, semua pelaku organisasi seharusnya memiliki perasaan membutuhkan untuk membangun organisasi yang efektif, sehingga semua

pegawai bisa terlibat aktif dalam mencapai tujuan dari organisasi. Kinerja individu, tim, organisasi mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti diharapkan, namun dapat juga tidak mencapai apa yang diharapkan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik. Jika budaya organisasi kuat, maka kinerja pegawai akan baik.

Hasil penelitian ini secara teoritis memberikan implikasi mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanantoko (2017) dan Sunardi (2017), Windaryadi (2018) yang membuktikan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan di atas, penulis menyimpulkan beberapa hal, diantaranya adalah :

1. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi rank spearman kepemimpinan terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,758 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .
2. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi rank spearman budaya organisasi terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,782 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ .
3. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi berganda kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja staf diperoleh nilai korelasi sebesar 0,841 dengan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $81,057 > 3,13$ ).

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan maka diberikan saran sebagai berikut:

1. Staf sebaiknya mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi yang baik seperti tingkat kedisiplinan yaitu taat pada aturan dan prosedur, dedikasi, tanggung jawab, dan kemauan kuat untuk mengembangkan diri perlu diperhatikan sebagai pertimbangan untuk lebih meningkatkan kinerja staf.
2. Kepala sekolah sebagai pimpinan staf sebaiknya mampu meningkatkan kinerja staf dengan cara (1) jika terdapat permasalahan di staf, maka Kepala sekolah mampu menemukan akar permasalahan yang berkaitan dengan kinerja staf dan dicarikan solusinya agar dalam melaksanakan tugasnya dapat terwujud prestasi kerja secara maksimal. (2) pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh setiap staf, (3) pemberian imbalan dan penghargaan bagi prestasi staf secara adil (4) upaya peningkatan mutu pengawasan, penegakan kedisiplinan, serta penilaian di berbagai segi bagi setiap staf.

## **C. Keterbatasan**

Selama proses penelitian berlangsung, peneliti menemukan beberapa keterbatasan yang menyebabkan penelitian ini memiliki kekurangan. Kekurangan tersebut yaitu:

1. Waktu yang terbatas untuk penelitian sehingga keakuratan data dalam penyusunan masih kurang.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja staf, sehingga masih dianggap kurang dalam menilai faktor yang mempengaruhi kinerja staf.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2015. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*. Jakarta. Rineka Cipta
- Armiaty, Rina. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Frontliner, (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 2, Nomor 2, Juni 2014 Hal. 2013-236.
- Amstrong, Michael. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Transito Asri Media
- Dessler, Gary. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Ekasari Dan HP Sunardi. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT Euroasiatic, Jakarta). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Vol. 17, No. 2, Juli - Desember 2017. Hal. 75- 88
- Ferdinand, Augusty. 2011. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Gibson, James L et al. 2006. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hanantoko, Destu Aji. 2017. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Penjualan di PT. Perindustrian Bapak Djenggot Bergas, Semarang). *Diponegoro Journal Ofmanagement Volume 6, Nomor 4, Tahun 2017, Halaman 1-8*
- Imron, Moh. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Central Asia KCP Singosari Malang). *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4, Nomor 2, Juli 2018. Hal 94-104*.

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Riduwan. 2013. *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen dan Timothy Judge. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samsudin, Sadili. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Singarimbun, Masri dan Effendi. 2005. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : PT. Pustaka LP3ES
- Sugiyono. 2014. *Statistik untuk Penelitian*. Bandung; Alfabeta
- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supranto, J. 2003. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga
- Susanto. 2006. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta:Amara Books
- Tika, Moh. Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Uno, Hamzah B. 2014. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Windaryadi, Catur. 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.16 (3), 2018 Hal. 177-184*
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (PERMENDIKNAS) Nomor 24 tahun 2008 tentang Kompetensi Tenaga Administrasi Sekolah

Lampiran 1  
Penelitian Kuesioner

Tegal, Juni 2020

Kepada Yth. Bapak/Ibu Staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal  
Di Tegal.

Assalamualaikum Wr. Wb.

Angket ini peneliti sampaikan kepada Bapak/Ibu dengan tujuan untuk memperoleh informasi atau data dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul : “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Staf SMP Negeri di Kabupaten Tegal”

Mengingat akan pentingnya data atau informasi yang diperoleh nanti bagi terlaksananya penelitian, maka peneliti mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket dengan kesungguhan dan kejujuran dalam menjawab setiap pertanyaan karena pendapat Bapak/Ibu akan sangat membantu keberhasilan penelitian ini.

Segala pendapat yang telah Bapak/Ibu berikan tidak akan berpengaruh negatif terhadap pribadi atau karir Bapak/Ibu serta dijamin kerahasiaannya. Akhirnya atas kesediaan dan perhatian Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini, peneliti sebelumnya mengucapkan banyak terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Peneliti,

Teguh Imam Pranoto

### A. Identitas Responden

Isilah dan berilah Tanda checklist (✓) pada isian berikut :

1. Nama : ..... (Boleh Tidak Diisi)
2. Jenis Kelamin : a. Laki-laki      b. Perempuan
3. Umur : a. 21 – 30 tahun  
b. 31 – 40 tahun  
c. 41 – 50 tahun  
d.  $\geq$  51 tahun
4. Pendidikan : a. SMA/ sederajat  
b. D3  
c. S1  
d. S2

### B. Petunjuk Pengisian

Pada halaman berikut ini, Bapak/Ibu cukup memberikan tanda silang (x) pada kolom lembar yang tersedia. Ada lima alternatif jawaban yang tersedia, yaitu :

- |                     |       |
|---------------------|-------|
| Sangat Setuju       | (SS)  |
| Setuju              | (S)   |
| Netral              | (N)   |
| Tidak Setuju        | (TS)  |
| Sangat Tidak Setuju | (STS) |

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam menjawab pernyataan-pernyataan ini.

## Variabel Kinerja (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya memiliki syarat kesesuaian untuk menduduki jabatan dalam instansi ini					
2.	Saya siap bekerja dengan baik di instansi ini					
3.	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan kepada Saya.					
4.	Saya memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang Saya lakukan sekarang ini					
5.	Saya memiliki keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan ini					
6.	Saya menyampaikan gagasan yang merupakan gasasan asli Saya kepada pimpinan					
7.	Saya mampu menyelesaikan persoalan dengan tindakan yang yang baik					
8.	Saya mempunyai kesadaran mengenai pentingnya bekerja sama dengan orang lain					
9	Saya memiliki ide-ide yang merupakan asli ide Saya pribadi					
10	Saya selalu hadir di instansi tepat waktu					
11	Saya menanyakan kepada atasan jika ada pekerjaan yang tidak Saya mengerti					
12	Saya memiliki kepribadian yang dapat bergaul dengan siapa saja					
13	Saya memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik.					
14	Saya memiliki kemampuan dan pengetahuan yang luas yang dapat membantu orang lain dalam pengambilan keputusan					
15	Saya menjaga integritas pribadi dalam bekerja					

### Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Dalam bekerja Saya di tuntut untuk berpikir inovatif					
2.	Dalam bekerja Saya di tuntut untuk berani mengambil risiko					
3.	Saya selalu bekerja dengan teliti					
4.	Saya selalu memberikan perhatian pada pekerjaan dan focus terhadap pekerjaan					
5.	Saya focus pada hasil atau capaian dalam bekerja.					
6.	Saya focus pada proses pelaksanaan pekerjaan					
7.	Saya mengedepankan visi dan misi instansi daripada kepentingan pribadi					
8.	Saya berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu melakukan pekerjaan dengan lebih baik					
9	Pekerjaan yang Saya lakukan memiliki kecendrungan mengutamakan kerjasama tim					



### Variabel Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan Saya bersedia bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan					
2.	Pimpinan Saya mempunyai kemampuan dalam pengawasan yang baik terhadap bawahannya					
3.	Pimpinan Saya mampu mengatasi tekanan dari kelompok informal					
4.	Pimpinan Saya memperhatikan konflik yang terjadi pada pegawai					
5.	Pimpinan Saya mampu untuk memahami bawahan					
6.	Pimpinan Saya mampu menilai dirinya sendiri					
7.	Pimpinan Saya mampu meminimumkan faktor emosional dalam pekerjaan					
8.	Pimpinan Saya mampu meminimumkan faktor pribadi dalam pekerjaan					
9	Pimpinan Saya mampu menentukan hal penting dan menjadikan proiritas kerja					
10	Pimpinan Saya mampu menentukan hal tidak penting yang tidak perlu dijadikan focus utama dalam bekerja					
11	Pimpinan Saya mampu memberikan perintah dengan baik kepada bawahan					
12	Pimpinan Saya mampu menyampaikan informasi dengan baik dan mudah dimengerti					

## Lampiran 2

## Tabulasi Data Untuk Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Responden	Item Pernyataan												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	47
2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	48
3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	51
4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	46
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	50
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	50
13	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	46
14	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	50
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
16	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	49
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	49
18	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
20	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	56
21	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	43
22	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	52
23	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	58
24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
25	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	51
26	5	5	5	4	3	5	4	5	5	4	3	3	51
27	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	49
28	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	53
29	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	2	48
30	2	2	4	3	3	2	4	4	3	2	4	2	35

## Lampiran 3

Tabulasi Data Untuk Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Budaya  
Organisasi

Responden	Item Pernyataan									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	36
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	5	4	5	4	4	5	5	4	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
8	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
11	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
12	4	4	4	5	5	4	5	5	5	41
13	3	5	4	4	3	4	5	5	5	38
14	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
15	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
17	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
21	4	4	5	5	2	5	5	4	4	38
22	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
26	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
27	4	4	4	4	4	3	5	5	5	38
28	5	5	5	5	4	5	5	5	4	43
29	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
30	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39

## Lampiran 4

## Tabulasi Data Untuk Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja

Responden	Item Pernyataan															Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	63
2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	60
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	65
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	62
6	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	63
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
8	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	65
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
10	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	64
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
12	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	73
13	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	62
14	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71
15	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	67
16	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	69
17	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	73
18	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	71
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	60
20	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
21	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	66
22	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	68
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	64
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	60
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	59
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
27	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	65
28	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	67
29	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	67
30	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	69

## Lampiran 5

## Tabulasi Data Untuk Pengujian Hipotesis Variabel Kepemimpinan

RESPONDEN	Item Pernyataan												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	44
3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	49
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	46
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	46
6	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	43
7	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	54
8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	46
9	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47
10	5	5	1	4	4	4	4	5	5	4	3	3	47
11	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	55
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
14	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	55
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
18	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	45
19	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	52
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	45
23	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	45
24	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	43
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
26	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	53
27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48
28	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
29	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	46
30	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	46
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	44
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	57
41	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	44
42	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	51

RESPONDEN	Item Pernyataan												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
44	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
45	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	52
46	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	3	49
47	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48
48	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	51
49	5	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	2	48
50	2	2	4	3	3	2	4	4	4	2	4	2	36
51	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	50
52	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	49
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
54	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	46
55	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	3	2	35
56	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	39
57	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	51
58	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	44
59	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	45
60	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
62	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	44
63	5	5	5	4	4	3	3	5	5	3	4	3	49
64	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	49
65	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
66	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	52
67	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	52
68	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	52
69	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	54
70	5	5	1	4	4	4	4	5	5	4	3	3	47
Jumlah	310	308	296	295	289	271	285	306	293	274	274	256	3457

## Lampiran 6

## Tabulasi Data Untuk Pengujian Hipotesis Variabel Budaya Organisasi

Responden	Item Pernyataan									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	42
2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	38
3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	41
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
8	4	4	3	3	4	4	4	4	4	34
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
10	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
11	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
14	4	4	4	5	5	5	5	5	5	42
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
18	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
19	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
21	4	4	4	5	5	4	5	5	5	41
22	3	5	4	4	3	4	5	5	5	38
23	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
26	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
28	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	4	4	5	5	2	5	5	4	4	38
31	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
35	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
36	4	4	4	4	4	3	5	5	5	38
37	5	5	5	5	4	5	5	5	4	43
38	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
39	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
41	4	4	5	5	3	5	4	5	4	39
42	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
45	4	4	4	4	4	5	5	5	5	40
46	3	4	5	5	5	4	5	4	5	40

Responden	Item Pernyataan									Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
49	4	5	4	5	4	4	5	5	5	41
50	4	4	5	4	4	4	5	5	4	39
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
53	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
54	3	4	3	4	3	4	4	4	4	33
55	4	3	4	3	4	3	4	4	3	32
56	3	4	4	3	3	4	4	4	4	33
57	4	4	4	5	4	4	5	5	5	40
58	4	4	4	5	4	4	5	4	4	38
59	3	5	4	4	3	4	5	5	5	38
60	4	4	4	5	5	4	5	5	5	41
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
63	5	5	5	5	4	4	5	5	5	43
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
65	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
66	4	5	4	5	4	4	5	5	4	40
67	4	4	4	4	4	4	5	5	5	39
68	4	4	5	4	4	4	5	5	4	39
69	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
70	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
TOTAL	293	300	301	306	290	296	324	319	315	2744



Lampiran 7

Tabulasi Data Untuk Pengujian Hipotesis Variabel Kinerja

Resp.	Jenis kelamin	Usia	Pendd.	Item Pernyataan															Jumlah
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
3	2	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	70
4	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	61
5	1	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
6	2	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
7	1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
8	2	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	62
9	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
10	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	74
11	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	74
12	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
13	1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
14	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	74
15	2	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	64
16	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
17	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
18	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	61
19	2	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	64
20	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	71
21	2	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	67
22	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	66
23	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	61



Resp.	Jenis kelamin	Usia	Pendd.	Item Pernyataan															Jumlah
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
51	2	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
52	1	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
53	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
54	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
55	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	56
56	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59
57	2	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	70
58	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
59	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	64
60	2	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	67
61	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
62	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
63	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	72
64	2	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	64
65	2	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	70
66	1	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	65
67	2	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
68	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	65
69	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	71
70	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	74
TOTAL				316	312	314	309	309	309	307	309	314	310	315	292	305	314	311	4646

## Lampiran 8

### Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

## Correlations

Correlations													
	KP_1	KP_2	KP_3	KP_4	KP_5	KP_6	KP_7	KP_8	KP_9	KP_10	KP_11	KP_12	Kepemimpinan
KP_1													
Pearson Correlation	1	,851**	,463**	,705**	,573**	,656**	,342	,299	,394*	,588**	,147	,411*	,756**
Sig. (2-tailed)		,000	,010	,000	,001	,000	,064	,108	,031	,001	,438	,024	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_2													
Pearson Correlation	,851**	1	,525**	,758**	,609**	,773**	,480**	,198	,309	,676**	,250	,606**	,825**
Sig. (2-tailed)	,000		,003	,000	,000	,000	,007	,294	,096	,000	,182	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_3													
Pearson Correlation	,463**	,525**	1	,651**	,486**	,391*	,547**	,254	,292	,333	,281	,116	,604**
Sig. (2-tailed)	,010	,003		,000	,006	,033	,002	,176	,118	,072	,133	,541	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_4													
Pearson Correlation	,705**	,758**	,651**	1	,789**	,660**	,642**	,387*	,427*	,721**	,428*	,587**	,896**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,035	,019	,000	,018	,001	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_5													
Pearson Correlation	,573**	,609**	,486**	,789**	1	,556**	,650**	,249	,304	,695**	,637**	,620**	,824**
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,006	,000		,001	,000	,185	,102	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_6													
Pearson Correlation	,656**	,773**	,391*	,660**	,556**	1	,515**	,268	,320	,817**	,398*	,722**	,830**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,033	,000	,001		,004	,153	,085	,000	,029	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_7													
Pearson Correlation	,342	,480**	,547**	,642**	,650**	,515**	1	,169	,141	,782**	,717**	,607**	,750**
Sig. (2-tailed)	,064	,007	,002	,000	,000	,004		,371	,457	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_8													
Pearson Correlation	,299	,198	,254	,387*	,249	,268	,169	1	,798**	,242	,165	-,013	,465**
Sig. (2-tailed)	,108	,294	,176	,035	,185	,153	,371		,000	,197	,384	,948	,010
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_9													
Pearson Correlation	,394*	,309	,292	,427*	,304	,320	,141	,798**	1	,368*	,055	,000	,517**
Sig. (2-tailed)	,031	,096	,118	,019	,102	,085	,457	,000		,046	,772	1,000	,003
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_10													
Pearson Correlation	,588**	,676**	,333	,721**	,695**	,817**	,782**	,242	,368*	1	,536**	,798**	,881**
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,072	,000	,000	,000	,000	,197	,046		,002	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_11													
Pearson Correlation	,147	,250	,281	,428*	,637**	,398*	,717**	,165	,055	,536**	1	,512**	,576**
Sig. (2-tailed)	,438	,182	,133	,018	,000	,029	,000	,384	,772	,002		,004	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KP_12													
Pearson Correlation	,411*	,606**	,116	,587**	,620**	,722**	,607**	-,013	,000	,798**	,512**	1	,700**
Sig. (2-tailed)	,024	,000	,541	,001	,000	,000	,000	,948	1,000	,000	,004		,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kepemimpinan													
Pearson Correlation	,756**	,825**	,604**	,896**	,824**	,830**	,750**	,465**	,517**	,881**	,576**	,700**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010	,003	,000	,001	,000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	12

## Lampiran 9

## Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

## Correlations

Correlations										
		BO_1	BO_2	BO_3	BO_4	BO_5	BO_6	BO_7	BO_8	Budaya_ Organisasi
BO_1	Pearson Correlation	1	,653**	,833**	,491**	,556**	,769**	,469**	,395*	,812**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,006	,001	,000	,009	,031	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO_2	Pearson Correlation	,653**	1	,772**	,538**	,355	,736**	,661**	,614**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,054	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO_3	Pearson Correlation	,833**	,772**	1	,595**	,256	,938**	,612**	,408*	,856**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,172	,000	,000	,025	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO_4	Pearson Correlation	,491**	,538**	,595**	1	,117	,569**	,534**	,356	,651**
	Sig. (2-tailed)	,006	,002	,001		,539	,001	,002	,054	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO_5	Pearson Correlation	,556**	,355	,256	,117	1	,240	,157	,291	,517**
	Sig. (2-tailed)	,001	,054	,172	,539		,202	,408	,119	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO_6	Pearson Correlation	,769**	,736**	,938**	,569**	,240	1	,487**	,296	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,202		,006	,113	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO_7	Pearson Correlation	,469**	,661**	,612**	,534**	,157	,487**	1	,875**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,002	,408	,006		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO_8	Pearson Correlation	,395*	,614**	,408*	,356	,291	,296	,875**	1	,753**
	Sig. (2-tailed)	,031	,000	,025	,054	,119	,113	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
BO_9	Pearson Correlation	,174	,381*	,308	,141	,304	,201	,683**	,800**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,358	,038	,097	,458	,102	,286	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Budaya_ Organisasi	Pearson Correlation	,812**	,854**	,856**	,651**	,517**	,784**	,815**	,753**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	9

## Lampiran 10

## Hasil Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja

## Correlations

Correlations																	
		KS_1	KS_2	KS_3	KS_4	KS_5	KS_6	KS_7	KS_8	KS_9	KS_10	KS_11	KS_12	KS_13	KS_14	KS_15	Kinerja Staf
KS_1	Pearson Correlation	1	,680**	,073	,136	,124	,124	,061	,544**	,408*	,623**	,544**	,515**	,484**	,623**	,272	,656**
	Sig. (2-tailed)		,000	,702	,473	,514	,514	,749	,002	,025	,000	,002	,004	,007	,000	,146	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_2	Pearson Correlation	,680**	1	-,089	,028	,000	-,127	-,050	,861**	,583**	,508**	,722**	,351	,508**	,367*	,306	,591**
	Sig. (2-tailed)	,000		,640	,884	1,000	,505	,794	,000	,001	,004	,000	,057	,004	,046	,101	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_3	Pearson Correlation	,073	-,089	1	,802**	,677**	,677**	,758**	,059	,059	-,045	-,089	,312	,106	,408*	,059	,516**
	Sig. (2-tailed)	,702	,640		,000	,000	,000	,000	,755	,755	,812	,640	,093	,578	,025	,755	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_4	Pearson Correlation	,136	,028	,802**	1	,886**	,633**	,573**	,028	,028	-,056	,028	,351	,085	,367*	,028	,533**
	Sig. (2-tailed)	,473	,884	,000		,000	,000	,001	,884	,884	,767	,884	,057	,656	,046	,884	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_5	Pearson Correlation	,124	,000	,677**	,886**	1	,538**	,492**	,000	-,127	-,086	,000	,355	,043	,300	,000	,459*
	Sig. (2-tailed)	,514	1,000	,000	,000		,002	,006	1,000	,505	,652	1,000	,054	,822	,107	1,000	,011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_6	Pearson Correlation	,124	-,127	,677**	,633**	,538**	1	,718**	,000	,127	,043	,000	,462*	,172	,429*	,127	,538**
	Sig. (2-tailed)	,514	,505	,000	,000	,002		,000	1,000	,505	,822	1,000	,010	,365	,018	,505	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_7	Pearson Correlation	,061	-,050	,758**	,573**	,492**	,718**	1	,075	,075	-,004	-,050	,436*	,122	,375*	,075	,510**
	Sig. (2-tailed)	,749	,794	,000	,001	,006	,000		,695	,695	,982	,794	,016	,520	,041	,695	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_8	Pearson Correlation	,544**	,861**	,059	,028	,000	,000	,075	1	,722**	,508**	,583**	,351	,508**	,508**	,306	,634**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,755	,884	1,000	1,000	,695		,000	,004	,001	,057	,004	,004	,101	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_9	Pearson Correlation	,408*	,583**	,059	,028	-,127	,127	,075	,722**	1	,649**	,722**	,468**	,649**	,649**	,444*	,677**
	Sig. (2-tailed)	,025	,001	,755	,884	,505	,505	,695	,000		,000	,000	,009	,000	,000	,014	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_10	Pearson Correlation	,623**	,508**	-,045	-,056	-,086	,043	-,004	,508**	,649**	1	,791**	,495**	,713**	,569**	,649**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,812	,767	,652	,822	,982	,004	,000		,000	,005	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_11	Pearson Correlation	,544**	,722**	-,089	,028	,000	,000	-,050	,583**	,722**	,791**	1	,468**	,791**	,508**	,583**	,691**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,640	,884	1,000	1,000	,794	,001	,000	,000		,009	,000	,004	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_12	Pearson Correlation	,515**	,351	,312	,351	,355	,462*	,436*	,351	,468**	,495**	,468**	1	,614**	,614**	,351	,770**
	Sig. (2-tailed)	,004	,057	,093	,057	,054	,010	,016	,057	,009	,005	,009		,000	,000	,057	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_13	Pearson Correlation	,484**	,508**	,106	,085	,043	,172	,122	,508**	,649**	,713**	,791**	,614**	1	,713**	,649**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,007	,004	,578	,656	,822	,365	,520	,004	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_14	Pearson Correlation	,623**	,367*	,408*	,367*	,300	,429*	,375*	,508**	,649**	,569**	,508**	,614**	,713**	1	,508**	,842**
	Sig. (2-tailed)	,000	,046	,025	,046	,107	,018	,041	,004	,000	,001	,004	,000	,000		,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KS_15	Pearson Correlation	,272	,306	,059	,028	,000	,127	,075	,306	,444*	,649**	,583**	,351	,649**	,508**	1	,562**
	Sig. (2-tailed)	,146	,101	,755	,884	1,000	,505	,695	,101	,014	,000	,001	,057	,000	,004		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kinerja_Staf	Pearson Correlation	,656**	,591**	,516**	,533**	,459*	,538**	,510**	,634**	,677**	,666**	,691**	,770**	,754**	,842**	,562**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,004	,002	,011	,002	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	15

## Lampiran 11

## Hasil Perhitungan Korelasi

## Correlations

			Kepemimpinan	Kinerja Staf
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,758**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	70	70
	Kinerja Staf	Correlation Coefficient	,758**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

			Budaya organisasi	Kinerja Staf
Spearman's rho	Budaya organisasi	Correlation Coefficient	1,000	,782**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	70	70
	Kinerja Staf	Correlation Coefficient	,782**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

			Kepemimpinan	Budaya organisasi	Kinerja Staf
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,678**	,758**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	70	70	70
	Budaya organisasi	Correlation Coefficient	,678**	1,000	,782**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	70	70	70
	Kinerja Staf	Correlation Coefficient	,758**	,782**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	70	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Tabel R

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432